إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة الخامسة
العدد التاسع
مايو
(آيار)
١٩٩٧

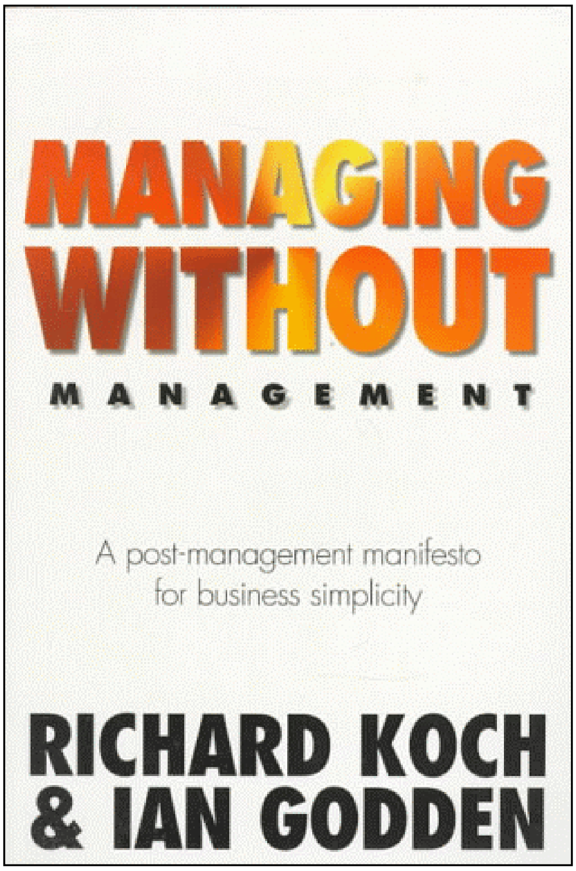
www.edara.com

إدارة

الإدارة بدون إدارة

فلسفة البساطة ومرحلة ما بعد الإدارة

تأليف: ريتشارد كوخ و إيان جودون



ديناصورات الأعمال

لماذا خسر هتلر الحرب؟ الإجابة هي: الفشل الإداري

لقد حاربت جيوشه خارج أراضيها؛ ولم يثق في أحد ليشرف على إدارة المعارك، وذلك بسبب المركزية الإدارية التي اتبعها.

قررت الإدارة العسكرية في برلين أن تخوض كل المعارك العسكرية وأن تشرف عليها من الألف إلى الياء. وتخيل أنت الباقي. قرارات مصيرية يتم تأجيلها أو تصدر معيبة نتيجة لانشغال القائد، الذي لا يثق في أعوانه. يعبر متخصصو الاستراتيجية العسكرية عن هذه الحالة بمصطلح: "طول خطوط الإمداد". الإمداد هو المؤن والأوامر الصادرة من القيادة المركزية، والتي لا يستطيع الجيش أن يتصرف بدونها. وكلما طالت المسافة بين الجيش والقيادة المركزية، كلما طالت خطوط الإمداد وطالت، بالتالي، الفترة التي تستغرقها في الوصول إلى الميدان أو إلى السوق.

الشركات الكبيرة اليوم تواجه موقفا مماثلا.

تعاني الشركات الكبيرة من تضخم الجهاز الإداري ومركزيته وتعقيده. لقد طالت خطوط الإمداد بين الإدارة وموظفي الصفوف الأمامية الذين يتعاملون مع العملاء ويخوضون الحرب الحاسمة لإنتاج القيمة الحقيقية.

بدأ الانتصار الذي حققته هذه الشركات بالأمس يتراجع وينحسر. فالمؤشرات الاقتصادية تؤكد تراجع نصيب الشركات الكبرى من السوق أمام الشركات الصغيرة. بدأ ذلك الانحسار مع الثمانينيات وما زال مستمرا.

تتضح تلك الظاهرة بخاصة في الأسواق والصناعات التنافسية، مثل الكمبيوتر والبرمجيات والاتصالات والسلع الاستهلاكية. في هذه الأسواق، أضحت الشركات الكبرى ديناصورات، هائلة الحجم، بطيئة الحركة.

ألم يواجه ديناصور "أي.بي.أم" خطر الانقراض في الفترة الأخيرة؟

انظر إلى المسألة من هذه الزاوية: "إذا شرحنا جسم الشركة الكبيرة كما يفعل الأطباء بجسم الإنسان. فأين يمكن أن تجد مصادر القوة ومصادر الضعف؟"

جسم الشركة _ كجسم الإنسان _ ينقسم إلى ثلاثة أجزاء:

١- الإدارة (أقسام عليا _ أقسام متوسطة)

٢- الإنتاج (أقسام تصميم _ أقسام تنفيذ)

٣- التسويق (أقسام تخطيط "تسويق" _ أقسام تنفيذ "مبيعات")

أي من هذه المناطق الثلاث يأخذ أكثر مما يقدم للشركة؟

كرجل أعمال، أنت تعرف أن معظم ما يأخذه قطاع الإنتاج يعتبر استثمارا، وإنه كلما زادت قدرات الشركة الإنتاجية زادت مصادر قوتها. أما بالنسبة لقطاع التسويق، فأنت أيضا تعرف أن الحملة التسويقية التي تكلفك ١٠٠ ألف جنيه تجعلك تبيع بمائة وخمسين ألفا إذا أضفت إليها قليلا من الذكاء الإداري.

فماذا عن الإدارة ؟

هل تعتقد أن شركتك تعمل بطريقة أفضل لو كان بها ضعف عدد موظفي الإدارة الحاليين؟ وماذا لو كان بها ثلاثة أضعاف؟ أو عشرة أضعاف؟ وماذا لو كان في شركتك نصف عدد الإداريين الموجودين بها الأن؟

في أي الحالات السابقة تعمل شركتك بطريقة أفضل وأسرع؟ ولكن احذر! ليس معنى هذا أن تستأصل الإدارة من الشركة، بحجة أنها مصدر الداء استأصل أفراد الإدارة، لا الإدارة نفسها.

تعرف الإدارة عادة بأنها: " فن تحقيق النتائج من خلال الآخرين ." أي أن وظيفة الإدارة هي الإشراف وليس الفعل، التنظيم وليس الأداء التخطيط وليس التنفيذ. أما موقع الإدارة فهو التوسط بين المالكين والعاملين، بين الموردين والمستهلكين (العملاء). وتوجد الإدارة بناء علي فرض وحيد مؤداه: " أن العاملين لن يحققوا نتائج إلا إذا أديروا ."

يمكننا دفع منهجنا التشريحي خطوة أخري، فنقسم الأنشطة الإدارية إلى نوعين:

١- أنشطة تفيد الشركة والعملاء، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وهي أنشطة ذات قيمة ايجابية.

٢- أنشطة لاتفيد الشركة ولا العملاء، بل تفيد أعضاء الإدارة أنفسهم. ومنها الصراعات السياسية بين المديرين. وهي أنشطة ذات قيمة سلبية، علي الشركة، وليس بالضرورة علي المديرين.

الحل هو استئصال النوع الهدام من الأنشطة الإدارية، والإبقاء علي النشاط الإيجابي وحده.

منطق التخلص من الإدارة

قد يصعب علينا تصور نهاية الإدارة، ولكن في الحقيقة فإن هذا المفهوم موجود في المنظمات الصغيرة، خصوصا العائلية. مثال ذلك البقال، الذي لا يجلس على مكتب، ولا يدير ولا يشرف بل يؤدي عملا متخصصا لإرضاء العملاء. ونفس المثال موجود في المطاعم الصغيرة التي تديرها العائلات. وهناك أنشطة كثيرة يمكن أن تدار بدون إدارة كما كان الحال سابقا، وذلك عن طريق مزيج من نظام لا مركزي لتكنولوجيا المعلومات، ونظام آلي للرقابة المالية، والاهتمام بالعملاء، وعاملين على مستوى عال من التعليم والثقة.

ويمكن تطبيق نفس المبادئ التي تقوم عليها المنظمات الصغيرة والعائلية على المنظمات الكبيرة. لأن هذه المبادئ تتفوق على نظيرتها في المنظمات الكبيرة لخمسة أسباب:

١. فهي أرخص، لأن الإدارة مكلفة.

٢. وهي أسرع لأن الإدارة تبطئ من سرعة الأداء وتؤخر اتخاذ القرارات.

٣. ولأن العملاء يفضلون التعامل مع صاحب العمل ولا يحبون الوسطاء.

٤. ولأن المديرين - عندما يفشلون - يهربون باحثين عن وظائف أخرى.

٥. ولأن الإنسان يشعر بسعادة غامرة عندما يقوم بعمل يرضي العملاء.

الإدارة مجرد وسيط

ماذا نعني بالإدارة؟ وما الذي نريد أن نتخلص منه؟

يتحقق النمو الاقتصادي من خلال التعرف على حاجات العملاء وحشد الطاقات لتلبية تلك الحاجات. هذه هي عقلية رجال الأعمال والقادة. وهناك الكثير من العاملين الذين يؤدون تلك الأعمال ويعتبرون مديرين لمجرد قيامهم بعمل إداري، وهؤلاء يتساءلون: "هل سيتم التخلص منا أيضا؟" هؤلاء سيبقون يؤدون أعمالهم الإنتاجية الهامة ولن يتم التخلص منهم أبدا. لكن هناك أعدادا كبيرة من العاملين الذين يتولون العمليات الداخلية في منظماتهم، ومع ذلك فإن قيمتهم الحقيقية بالنسبة لمنظماتهم ومالكيها وللعملاء تعتبر هامشية أو سلبية. هذه النوعية من المديرين تشكل لب المشكلة، ويعتبر التخلص منهم ومن أسلوب تفكيرهم، دون التضحية بالرقابة المطلوبة، هو الحل الوحيد أمام المنظمات الكبرى.

أفضل تقييم للمدير، هو الكيفية التي يستثمر بها وقته، فإذا كان يقضى معظمه في أنشطة تضيف قيمة للعملاء، فإن ما يقوم به يعتبر

مقبولا بل ومطلوبا أيضا، أما دور الإدارة كوسيط بين العملاء والعاملين فلم يعد مقبولا.

مقاومة الإدارة بدون إدارة

أول مشكلة تواجه تطبيق الإدارة بدون إدارة، هي أن الأخيرة تمر الآن بعصرها الذهبي، فقد فقدت نقابات العمال قوتها ولم تعد الحكومات راغبة في إدارة الشركات الكبرى، بل هي لم تعد قادرة على إدارة نفسها، وأصبحت الأسواق أكثر حرية، وأصبح الحصول على التمويل أكثر سهولة من ذي قبل، وما تحصل عليه الإدارة اليوم من أجور ومكافآت تجاوز حدود المعقول، ولم تعد المجتمعات تملك سلطة محاسبتها، بعد أن دانت لها السيادة التامة على منظماتها. أصبح المديرون على درجة كبيرة من القوة لا تهتم إلا بمصالحها الذاتية بدلا من الاهتمام بالعملاء أو بأصحاب العمل. وكان أول من أشار إلى ذلك هو (جيمس برنهام) عام ١٩٤١ في كتابه (الثورة الإدارية) مستخدما، لأول مرة، تعبير (الخرافة الإدارية) لوصف كيفية انتقال النفوذ من المالكين إلى المديرين.

أما العقبة الثانية فتتمثل في خوف رجال السياسة من ضياع آلاف الوظائف مما يؤثر على صورتهم السياسية وأصواتهم الانتخابية. ولذلك فإن التخلص من الإدارة يتطلب الإجابة على عدة أسئلة تتعلق بالوضع الاجتماعي الذي سينشأ نتيجة التخلص من تلك الوظائف الإدارية، وهذه الأسئلة تحتاج لإجابات حاسمة وحلول مبتكرة.

هل فقدت الإدارة قيمتها؟

سوف يتقلص الطلب على الإدارة التقليدية بشكل كبير. وسوف تتراجع حظوة وقوة وأجور أغلب المديرين. كما أن مفهوم الإدارة سيصبح بلا معنى وسيؤدي للفوضى. وستعاني البنية الأساسية للتعليم والتدريب والتطوير الإداري من صدمة قوية وانحسار كبير.

وبما أن الإدارة هي "تحقيق النتائج من خلال الآخرين"، فإن ذلك لن يتم بدون رقابة، وإشراف، وموارد بشرية ومادية. ولذلك فإن الإدارة تعنى بإضافة قيمة من خلال التنظيم. وحتى عهد قريب، لم تكن المنظمات الكبرى لتعمل بدون مديرين، فالأعداد الكبيرة من العاملين، والأسواق المتنامية، والموردين، علاوة على فلسفة التخصص الوظيفي - كل هذا أوجد الحاجة إلى الإدارة للتعامل مع كل هذه المتغيرات. والمفروض أن تعتمد الإدارة على التخصص الوظيفي لتحقيق النتائج، ولكن المنظمات تحولت إلى هياكل بيروقراطية تذخر بالمديرين الذين لا يفعلون شيئا سوى توجيه العاملين، والذين يكرسون معظم الموارد للتنظيم والتخطيط والإدارة، بدلا من التركيز على العمل نفسه.

ثورة لم تحدث

أدت عمليات الهندرة وإعادة الهيكلة إلى التخلص من الكثير من الوظائف، وهناك كثير من المنظمات التي شهدت تحولات كبيرة، ولكنها لم تشهد تغييرا في أساليب الإدارة، ولم تتحسن قدرتها على التعلم. ولم تتحقق هذه الثورة إلا في المنظمات الحديثة فقط مثل (سي إن إن) وميكروسوفت. نجحت شركة (سي إن إن) في تحقيق العالمية والانتشار دون الاعتماد على الإدارة التقليدية بعد أن قلب (تيد تيرنر) مبادئ العمل رأسا على عقب، واستطاع مد المشاهدين بالأخبار على مدار الساعة بأقل تكلفة ممكنة متخلصا من وظيفة المنتج المنفذ، والطائرات الخاصة، والتوصيف الوظيفي كله. ولم يعد هناك شيء محدد بصورة رسمية إلا جدول البرنامج اليومي للشبكة والذي يمكن تغييره بسهولة وبساطة. وتتم الرقابة من خلال ثقافة الشبكة التي روج لها (تيرنر) والتي تهتم بالأخبار الحية والوصول إليها بأقل تكلفة، وليس عن طريق الإدارة.

اعتمدت الشبكة في نجاحها على ابتكار وظيفتين جديدتين تتطلبان تعدد المهارات، الأولى هي المراسل الصحفي المتكامل والذي يلعب دور الكاتب، والمراجع، والمخرج، والفني، والمقدم في نفس الوقت. والثانية هي وظيفة المنسق وهو مسئول عن اختيار القصص المناسبة ومناقشتها مع المراسل الصحفي، وللاثنين الحق في تحديد وقت الإذاعة. فأصبحت البساطة، والسرعة، والسهولة، وضغط التكاليف هي مصادر نجاح الشبكة.

أما ميكروسوفت فتعتبر مثلا للمنظمات الكبيرة والمتميزة بالنشاط المتخصص المركز، والأداء السلس الرشيق والذي يدر عائدا وأرباحا غير مسبوقة، ولها قيادة ساحرة تعرف دقائق عملها وخبايا الصناعة ولها علاقات حميمة بعملائها، وليس لها هيكل تنظيمي تقليدي بل تعتمد على التغيير المستمر لفرق العمل من مشروع لآخر. ولا يوجد بها مديرون تقليديون، فالذين لا يضيفون قيمة للعملاء لا يستمرون في الشركة.

المحلية العالمية

مفهوم جديد قدمته شركة (سوني)، ويعني إجراء تعديلات بسيطة في منتجها العالمي ليناسب الذوق المحلي لكل دولة، مع المحافظة على التكلفة المنخفضة. وللمحلية العالمية وجهان:

- فهي تحافظ على عالمية المنتج من حيث الجودة والانتشار والتطوير المستمر من ناحية.
- وتساعد من ناحية أخرى على تغيير أسلوب العمل في المنظمات، حيث يتم توحيد الهياكل الإدارية على المستوى العالمي، مما يؤدي إلى تقليل الوظائف التخصصية وعدم تكرارها في الدول المختلفة، واقتصارها على الشركة الأم. ويمكن للمحلية العالمية تخفيض تكاليف الإدارة بنسبة ٢٠٪ كما فعلت (سوني).

نلوم من: المديرين أم خبراء الإدارة؟

في اعتقادنا أن اللوم يقع على المنظرين وخبراء الإدارة الذين يقدمون النصيحة والمشورة للمديرين. فلم تشهد التسعينات إلا نموذجين إداريين جديدين هما: الهندرة والتمكين. وتعتبر الهندرة نموذجا فعالا ولكنه محدود ولا يستطيع أن يقدم حلا عمليا للمنظمات الكبيرة، كما لا يستطيع أن يحدث التحول المطلوب بمفرده. فهو ينتهي عادة بتشكيل لجان لفحص العمل الداخلي، ولا يبدأ البداية الصحيحة فيما يتعلق بالمنتج أو الخدمة التي يجب على المنظمة التركيز عليها، مع التخلص من المنتجات والأنشطة قليلة القيمة. فالهندرة عملية فنية في المقام الأول، وفي معظم الأحيان لا تؤدي إلى ترسيخ الثقافة الملائمة لعملية التغيير.

أما التمكين فلم يقدم الكثير للمنظمات كبيرة الحجم، وأصبح هذا المصطلح يطلق على أشياء كثيرة بدءا من انتقال المبادرة إلى العاملين، وانتهاء بتقليص المستويات الإدارية. فالتمكين الحقيقي لم يطبق في أي من المنظمات الكبيرة بكل حذافيره، مع أنه يجب أن يطبق إلى أقصى مدى مرتكزا على فلسفة "الصغير جميل"، بمعنى تقسيم المنظمات الكبيرة إلى أنشطة صغيرة وتمكين العاملين فيها من تحمل مسئولياتهم دون تدخل الإدارة. لكن التمكين يتناقض مع القيادة، كما أن ديموقراطيته لا تصلح للمنظمات الكبرى، فهو فكرة جميلة ولكن غير عملية.

نظرة تاريخية

لو كان هناك مؤرخون حقيقيون في علم الإدارة فسوف يشهدون قريبا على الموت المفاجئ للإدارة والمنظمات الكبرى. في القرن الثامن عشر كانت أن أغلب الأنشطة غير الزراعية في أوروبا في يد الدولة، وطائفة الصناع، والعائلات. وفي القرن التاسع عشر كان الشكل السائد هو المنظمات المملوكة للعائلات، والمهنيون (رجال البنوك، السماسرة، المحامون، المهندسون، والمحاسبون)، وفي منتصف القرن بدأت الشركات المساهمة التي يديرها مديرون محترفون في الظهور. ساعد على ذلك فكرة المسئولية المحدودة التي ظهرت في كل من إنجلترا وأمريكا والتي تسمح للشركة المساهمة بالاحتفاظ بثروتها إذا ما فشلت الإدارة، وكذلك رغبة طبقة الإقطاعيين في استثمار أموالهم في الصناعة، وظهور بورصة الأوراق المالية. قد شهد القرن العشرون بداية نهاية الشركات العائلية لتحل محلها الشركات المساهمة التي أصبحت الركيزة الأساسية للمنظمات الاقتصادية في العالم، وانتقلت بها الملكية من الأفراد إلى المؤسسات الاستثمارية، ولكن هذه المؤسسات لم تستطع أن تحد من قوة المديرين. وقد ترامت قوة هذه الشركات المساهمة ونفوذها بتزايد أهمية التجارة العالمية، وقدرتها على ضم شركات أخرى عبر البحار. ورغم ذلك استمرت الشركات التي تديرها وتمتلكها العائلات في الوجود ولكن في صورة منظمات صغيرة أو متوسطة الحجم ولم تصل إلى حجم الشركات متعددة الجنسيات.

التحدي القادم من المنظمات الحكومية

تعتبر الأنشطة الاقتصادية التي تقوم بها الدولة هي التحدي الوحيد الذي يواجه الشركات المساهمة في القرن العشرين. وتدار المنظمات الحكومية بنفس أسلوب الشركات المساهمة عن طريق مديرين محترفين. وقد اعتقد الكثيرون أن المنظمات الحكومية سوف تسيطر على النشاط الاقتصادي في القرن العشرين. فقد كان كبر حجم الشركات آنذاك يعني القوة والجمال انطلاقا من فكرتي التخصص ووفورات الحجم. بالإضافة إلى الاعتقاد بأن مبادئ واحدة وتصلح لجميع المنظمات سواء حكومية أو خاصة، وأنه ما على الإدارة العليا سوى تحديد الأهداف ليتولى التنظيم الإداري تحقيقها.

في ذلك الوقت كان النموذج البيروقراطي هو السائد، ولم يكن يسمح بالمحسوبية أو بتدخل الملاك في الإدارة، بل كان يحقق نوعا من العدالة والكفاءة، فكان يبدو أفضل سبيل لتنظيم العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة. لكن المنظمات الحكومية فشلت في مجاراة القطاع الخاص. فنشأ تصور مؤداه أن هذا الفشل يرجع إلى تدخل رجال السياسة في الإدارة. ولكن في الحقيقة أن الفشل يرجع إلى النظام البيروقراطي، لأن نجاحه في الماضي كان يعتمد على توفر بيئة مستقرة يسهل التنبؤ بها، في حين أنه لا يتناسب مع بيئة العمل الديناميكية. وقد أدركت الشركات الخاصة هذه الحقيقة وسارعت إلى التخلص من قيود البيروقراطية. من هنا شهدت الفترة من ١٩٨٥ حتى ١٩٩٥ تحولا كبيرا باتجاه الخصخصة وعودة السيادة للقطاع الخاص.

تبدو هذه النظرة التاريخية وكأنها تقدم صورة مشرقة للقطاع الخاص، إلا أن ما يقع تحت السيطرة وما يخفيه هذا الوجه المشرق لا يعتبر

أسباب انتصار الصناعة اليابانية

- الاهتمام بالجودة والقيمة المضافة.
- التركيز على التكنولوجيا الأساسية، كالدوائر المتكاملة في الصناعة الإلكترونية.
- التركيز على الكفاءة والإنتاجية.
- الاهتمام بالتصدير عالميا.
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتطويرها حتى صارت من القوى الأساسية لتحفيز العاملين وباعثا لهم على التفوق على المنافسين.
- قدرة ومهارة اليابانيين على الاستفادة من أقصى طاقات الهيكل التنظيمي، ونقل المعلومات من خلاله بسهولة وكفاءة وفعالية من أسفل إلى أعلى وبالعكس.

مشجعا على الإطلاق. فهناك انتفاضة عنيفة في الشركات صغيرة الحجم، الأمر الذي يجعلنا نتوقع أن يبدأ عهد شركات ما بعد الإدارة لكي تحل محل الشركات المساهمة والتي تعتمد على ثلاثة مبادئ أساسية كانت صحيحة وناجحة في السابق، ولكنها لم تعد تصلح الآن، وهي:

١. فصل الإدارة عن الملكية.

٢. أن الإدارة نشاط هام يضيف قيمة اقتصادية للعمل.

٣. أن المنظمات الكبيرة والمعقدة أكثر فعالية من الشركات البسيطة.

ماذا يفعل المديرون؟

يقوم المديرون بالأعمال التالية:

١. لأنهم العقول المفكرة، فهم مسئولون عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والموارد.

٢. يبنون فرق العمل ويحفزونها لتحقيق أهداف المنظمة.

٣. ينسقون بين الأعمال المختلفة.

٤. يجمعون المعلومات والبيانات ويراقبون ويقيسون النتائج.

٥. يكتبون التقارير ويعدون الموازنات ويقدمونها للمالكين والمساهمين.

٦. يتولون الأعمال المساندة من تعيين وتدريب وتنمية بشرية وتقييم أداء.

ومن الواضح أن هذه الأعمال لا تتم إلا في الشركات الكبيرة، وإذا كان ذلك هو الأسلوب الأمثل لإدارة العمل بها، فإن الإدارة بلا شك تضيف قيمة حقيقية للعمل، وبالتالي يحق لها الحصول على جزء كبير من الموارد لأداء تلك المهام. ولكننا نبقى ندور في نفس الحلقة المفرغة، فالإدارة أصبحت حتمية لأن هذه المنظمات صممت على أساس حاجتها للإدارة. وإذا ما قدم نموذج جديد للمنظمات لم يوضع في تصميمه الحاجة إلى الإدارة فإننا لن نحتاج إليها على الإطلاق. فالأعمال السابقة يمكن أن يقوم بها عدد أقل من المديرين، والهندرة يمكن أن تحل مشاكل التنسيق بين فرق العمل، ويمكن أن يقوم الحاسب الآلي ببقية الأعمال الروتينية، ويمكن أن تتم الرقابة وكتابة التقارير من خلال نظم المعلومات بصورة أسرع. وهذا يعني أن الإدارة غير ضرورية إلا للمنظمات المعقدة والكبيرة.

هل الحجم الكبير والتعقيد شر لا بد منه؟

يتفق أغلب الخبراء على أن تكلفة التعقيد تفوق فوائده. ولهذا السبب أصبحت الشركات الكبيرة والمعقدة غير قادرة على المنافسة. يرجع ذلك إلى التكلفة الباهظة لإدارتها. ويمكن تلخيص ردنا على المبادئ الأساسية الثلاثة السابقة في الآتي:

* **المبدأ الأول:** فصل الإدارة عن الملكية. ونحن نرى أن هذا الفصل يخلق الحاجة إلى إدارة عالية التكلفة وغير ضرورية، ويمكن أن تتحقق نتائج أفضل بدونه.

* **المبدأ الثاني:** الإدارة نشاط هام ويضيف قيمة اقتصادية للعمل. من وجهة نظرنا أن الإدارة كانت حتمية تاريخية، وأنها مازالت ضرورية لدول العالم الثاني والثالث، ولكنها فقدت قيمتها في الدول المتقدمة. فهي مكلفة وتحد من القيمة الاقتصادية أكثر مما تضيف إليها، مع أن قدرا ضئيلا منها قد يفيد المنظمات الكبيرة.

* **المبدأ الثالث:** المنظمات الكبيرة والمعقدة أكثر فعالية وكفاءة من المنظمات الصغيرة والبسيطة. كان هذا صحيحا في الماضي، ولكنه أصبح مكلفا وغير ذي معنى، وصار الحجم عيبا وليس ميزة، ونعني بالحجم هنا عدد العاملين في مشروع معين، أما من حيث الأرباح والعائد فإن الحجم ميزة دون شك.

لماذا أصبحت ″[illegible]″ ممكنة ″[illegible]″ الآن

هناك ستة متغيرات جعلت الإدارة بدون إدارة أمرا ممكنا، ولكن يجب على هذه القوى أن تتوحد لتصبح بديلا عمليا للإدارة. وحتى الآن، لم يقدم أحد على جعل تلك القوى وسيلة ملموسة ولذلك لم يتم تحويلها أو تطبيقها بوضوح.

القوى الست التي تهدد الإدارة

قوة العملاء:

الاهتمام بالعملاء يعبر عن ثقافة جديدة تنتهجها المنظمات. وقد

لماذا سينتصر الغرب في المستقبل

نجح الغرب في محاكاة اليابان في خمسة من العوامل السابقة، واستبدل العنصر السادس والأخير بعنصر جديد وهو تدمير الهيكل التنظيمي، وبدأ في تشكيل فرق عمل ممكنة ذاتية الإدارة والتوجيه، مع استخدام الهندرة التي لم تلاق نفس الترحيب في اليابان.

- غالبية الشركات اليابانية تتميز في إدارة المصانع وابتكار المنتجات.
- قلة من الشركات اليابانية حقق التميز في إدارة المكاتب أو تقديم الخدمات.
- نجحت الشركات اليابانية في تشغيل الهياكل التنظيمية ولكنها لم تعمل على تدميرها.
- النجاح في المستقبل سيعتمد على السرعة والمرونة وليس على إنتاج المصانع.
- منظمات المستقبل ستحتاج إلى عمالة أقل وإنتاج أكثر، وهذا ما لن تستطيع الشركات اليابانية القيام به.

يبدو للوهلة الأولى أن هناك تعارضا بين خدمة العملاء وخدمة المستثمرين وحملة الأسهم على اعتبار أن الفئة الأخيرة تهتم بالنتائج المالية بالدرجة الأولى. ولكن هذا غير صحيح لسبب بسيط وهو أن النتائج المالية لا تتحقق إلا من خلال الاهتمام بالعملاء.

التعارض بين قوة العملاء وقوة المديرين ينبع من التكاليف العالية التي تفرضها طبقة الوسطاء (المديرين) على خدمة العميل، بالإضافة إلى أن وضع العميل في بؤرة اهتمام الشركة يحتم التخلص من الإدارة الوظيفية و التخلص من كل الأنشطة الداخلية التي لا تضيف قيمة ولا تستجيب بسرعة لرغبات العملاء واحتياجاتهم.

وقد أظهرت الدراسات أن الوقت الذي يقضيه المديرون في متابعة العملاء لا يزيد عن ٥%، وأن معظم وقتهم يضيع في إدارة الشؤون الداخلية لمنظماتهم. وقد بين (واترمان) الذي شارك (توم بيترز) في تأليف كتاب (البحث عن التميز) أن المنظمات التي أبلت بلاء حسنا في السوق هي تلك التي تضع العميل في بؤرة اهتمامها. وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة نسبة احتفاظها بالعملاء ومن ثم زيادة ربحيتها. وعلى العموم فإن ولاء الشركة للعميل يؤدي بالضرورة إلى ولاء العميل للشركة والمنتج، فيمكن الشركة من زيادة نصيبها من السوق، ومن ثم زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف، على اعتبار أن الاحتفاظ بأكبر نسبة من العملاء تخفض تكاليف التسويق بنسب كبيرة.

قوة المعلومات:

وهي القوة الثانية الفاعلة التي برزت في الثلاثين عاما الماضية. في الماضي، كانت تكنولوجيا المعلومات تمثل تكلفة إضافية استخدمتها الإدارة كامتداد للبيروقراطية. الآن، بدأت تكنولوجيا المعلومات تحل محل العنصر البشري القائم بدور الوسيط بين العميل ومقدمي المنتج أو الخدمة، أي أنها أصبحت دعما للعلاقة بين العميل ومقدم الخدمة، وليس للمديرين.

تم هذا بفضل التقدم في الحاسبات الشخصية، وحزم البرامج الجاهزة، حيث صار ممكنا استخدام تكنولوجيا المعلومات لجمع البيانات وتحليلها ونشرها بتكلفة أقل. وأصبح دور الإدارة الوسطى في جمع المعلومات ونشرها محل تساؤل. ولأن المعلومات قوة، كانت الكثير من الطبقات الإدارية تعتمد على تلك القوة في وجودها، ولسهولة الوصول للمعلومات ورخصها أخذت هذه القوة في التراجع، وصح توقع (هارولد ليفيت) حيث تنبأ عام

(من حرب المصانع إلى حرب المكاتب)

انتهت حرب المصانع وبدأت حرب المكاتب ـ ففي خلال الفترة من ١٩٦٠ إلى ١٩٩٠ نشبت حرب الكفاءة على مستوى المصنع بين الشركات الأمريكية والأوروبية من جهة والشركات اليابانية من جهة أخرى، وانتهت هذه الحرب باستسلام بعض الشركات الغربية وخروجها من السوق، كما هو الحال بالنسبة لصناعة الدراجات البخارية، أو بتحقيق بعض تلك الشركات لنفس معدلات الإنتاج اليابانية من حيث الكفاءة وتكلفة التصنيع، كشركة فورد الأمريكية لصناعة السيارات.

بدأت الحرب على مستوى المكاتب لتحقيق أعلى كفاءة إدارية. لأن ٧٠% إلى ٨٠% من وقت الإدارة العليا ينقضي في تصريف وإدارة الشؤون الداخلية لمنظماتهم، منها ٣٠% في عقد اجتماعات للتعرف عما يتم داخل المنظمة، وما بها من مشاكل، وتحديد المسئولية، و ٣٠% أخرى في كتابة المذكرات، وتحديد المواعيد، واتخاذ القرارات بشأن التشغيل اليومي، وهذا يترك ٢٠% فقط لإدارة الأمور الهامة مثل مقابلة العملاء (٥%)، مقابلة المديرين (٥%)، زيارة أماكن العمل (٥%)، التوجيه وبناء فرق العمل (٥%)، القرارات الإستراتيجية وخطط العمل (٥%). فإذا كان من ٧٠ إلى ٨٠% من الوقت يستخدم لإدارة أنشطة لا تضيف قيمة للعميل بصورة مباشرة، فإن هناك فرصة حقيقية لمضاعفة إنتاجية المديرين، إذا ما أعيد توجيه هذا الفاقد واستثماره بطريقة فعالة.

لذا لابد للمديرين في المنظمات الجديدة من قضاء وقتهم في الوظائف القيادية بدلا من الوظائف الإدارية وهي تشمل الانفتاح والحسم وتقليص الأعمال الورقية والإسراع في اتخاذ القرارات، ووضع معايير بسيطة لقياس مدى التقدم والنجاح، والتركيز على الأعمال الخارجية. ومن ثم يمكن مضاعفة الإنتاجية بتطبيق قاعدة ٢٥/٥٠/٧٥، وهي تعني التركيز على التوسع في ٢٥% من المنتجات التي تحقق ٥٠% من المبيعات، والتي تساهم في ٧٥% من الأرباح. بالإضافة إلى قاعدة ٥٠/٢٥/٠ والتي تتطلب التخلص من ٥٠% من المنتجات التي تساهم في ٢٥% من المبيعات، وتحقق صفرا من الأرباح.

العامل الهام الآخر الذي يساعد على مضاعفة الأرباح هو زيادة نسبة الاحتفاظ بالعملاء، فإذا كانت نسبة الاحتفاظ بالعملاء لمنظمة ما هي ٢٠% سنويا، أي أن العملاء القدامى يساهمون بنسبة ٢٠% من جملة المبيعات، فإن زيادة نسبة الاحتفاظ بالعملاء بنسبة ٥% سنويا يعني زيادة سنوية في المبيعات بنفس النسبة وزيادة في الربح من ٢٥% إلى ٥٠%، وزيادة مواكبة لها في حصة المنظمة في السوق.

١٩٥٨ بأن الحاسبات ستقضي على الإدارة، خصوصا الإدارة الوسطى.

فهل ستقضي تكنولوجيا المعلومات على العملية الإدارية برمتها؟ الإجابة جزئيا نعم. لأن وظيفة الإدارة في جمع المعلومات ونقلها بين أرجاء المنظمة أصبحت عملا روتينيا. أما وظيفة الإدارة في فهم تلك المعلومات واستخدامها لتطوير أنشطة العمل فإنها تضيف قيمة لأداء المنظمة. وهذه الوظيفة يمكن نقلها من أيدي المديرين إلى أيدي العاملين، ولن يتحقق ذلك إلا بتعديل الهياكل التنظيمية الموجودة، والتخلص من المقاومة التي يبديها المديرون في وجه هذا التغيير. وعندما تطبق تكنولوجيا المعلومات بصورة مبتكرة يمكن التخلص من ٨٠% من الوظائف الإدارية، وقد تصل النسبة إلى ١٠٠% في نهاية هذا القرن. وستلعب تكنولوجيا المعلومات دورا متناميا في رقابة الأداء آليا، وتدعوا كثير من المنظمات إلى تبني برامج جاهزة لرقابة الأداء آليا تحتوي على العناصر الحاكمة للأداء في كل صناعة.

قوة المستثمرين:

تمثل هذه القوة الاهتمام المتزايد بالاستثمار. فقد بدأت في تغيير شكل العلاقة بين المؤسسات الاستثمارية والمديرين الذين ينوبون عن المستثمرين في إدارة أعمالهم. وهي تمثل ضغوطا على المديرين كي يتصرفوا كما لو كانوا مالكين حقيقيين، ويمكن تحقيق ذلك بتمليكهم حصصا من أسهم الشركات التي يديرونها، أو من خلال مشاركتهم في الحوافز والأرباح. وهذه القوة تؤكد على أهمية وشرعية حاملي الأسهم وعدم شرعية الحفاظ على مديرين لا يؤدون المطلوب منهم. هذا فضلا عن أصحاب الأعمال والمستثمرين قد بدءوا يؤكدون قوتهم في محاسبة الإدارة والتخلص منها عندما يكون أداؤها ضعيفا. ولتحسين الأداء بذلت محاولات كثيرة لتحويل المديرين إلى مالكين عن طريق مشاركتهم في الأرباح.

قوة السوق العالمية:

وهي القوة الرابعة الدافعة باتجاه تحرير السوق العالمية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة المنافسة عالميا، وبالتالي إلى حدوث تغيرات جوهرية في الكيفية التي يدار بها العمل. لا تستطيع أي منظمة مهما كانت درجة كفاءتها وحجمها أن تصبح رائدة عالميا فيما تقدمه من منتجات أو خدمات دون أن تعمل حسابا للمنظمات العالمية الأخرى، فلا تستطيع شركة فورد أن تعمل بمعزل أو تتجاهل شركة هوندا اليابانية. وعندما تواجه الشركات المنافسة العالمية فإنها تضطر لرفع كفاءتها وللتخلص من الترهل الإداري، ومن الأنشطة عديمة القيمة. فتكون النتيجة ارتفاعا في العائد، والجودة، وخدمة العملاء، والأرباح. المنافسة العالمية جعلت الكلمة العليا للمنظمات الأكفأ. ولن تقدم قوانين الحماية والإجراءات التي تستعين بها بعض الدول لحماية أسواقها إلا حلولا مؤقتة، وهي قوانين تجعل قدرة هذه الدولة على المنافسة عالميا أكثر صعوبة.

هذا يعني أن الإدارة لن تجد مكانا آمنا تختبئ فيه. ملجأها الوحيد حتى الآن هو المؤسسات الوطنية في الأسواق المحلية المتمتعة بالحماية، وحتى هذا المكان لم يبقى آمنا إلى الأبد، بسبب تبني معظم الحكومات لسياسات تعمل على تشجيع آلية السوق، والتخلص من الحواجز التي تعوق تدفق التجارة والخدمات بين الدول.

قوة البساطة:

تهدف البساطة إلى التخلص من التعقيد الذي يجعل إدارة المنظمات أكثر تكلفة وأقل سرعة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقسيم العمل إلى وحدات صغيرة تتمتع بالاستقلالية مما يقلل الحاجة إلى إدارة مركزية. ويجب على المنظمات التركيز على ما يحقق لها ميزة تنافسية والتخلص من الأنشطة التي تحقق عائدا هامشيا مما يجعل المنظمات أكثر بساطة وتركيزا.

منذ الثورة الصناعية أصبحت الشركات أكبر حجما وأكثر تنوعا حتى تستفيد من ميزة وفورات الحجم والاحتكار وزيادة حصتها في السوق. من الناحية النظرية، فإن وفورات الحجم تعمل على توزيع التكاليف الثابتة على الإنتاج الكبير مما يقلل من تكلفة الوحدة المنتجة. ولا شك في أن حصة السوق الكبيرة تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية. إلا أن كثيرا من اللاعبين الصغار حققوا أرباحا تربوا على تلك التي حققها الكبار. ويرجع ذلك إلى أن الشركات الكبرى تعاني من الترهل والسمنة الزائدة مما حد من قدرتها على تحقيق التوازن بين العرض والطلب، بالإضافة إلى التكلفة الإضافية للتعقيد التي تتزايد بمتوالية هندسية مع كبر الحجم متخطية ميزة وفورات الحجم.

قوة القيادة:

وهي القوة الأخيرة التي تهدد الإدارة، وذلك بسبب قوة القادة وقدرتهم على إدارة المنظمات دون الحاجة إلى المستويات الإدارية الكثيرة. فقد كانت الإدارة العليا تعتمد على الإدارة الوسطى لإمدادها بالمعلومات وتحويل رغباتها إلى خطط قابلة للتنفيذ. ولكن القادة الجدد يرون أن هذا الشكل البيروقراطي معقد ومعوق للعمل.

ما حققه (جاك ولش) لشركة (جنرال إلكتريك) يعتبر نموذجا يحتذى، فهو من الرواد فيما نطلق عليه الآن الهندرة، فقم قام بإغلاق ما قيمته ١٠ بليون دولار من المصانع والفروع، وخفض عدد العاملين من أربعمائة ألف إلى ثلاثمائة ألف، وضاعف حجم المبيعات مركزا على الأعمال التي تحقق فيها الشركة ريادة عالمية، ومتخلصا من الطبقات الإدارية الزائدة. ولم يلجأ (ولش) للممارسات الإدارية التقليدية، بل لجأ إلى دعاية قوية لتوصيل رؤيته للجميع مستخدما قوة شخصيته للتأثير في الآخرين، بادئا بفريق صغير مؤمن برؤيته ورسالته ومستعد لتوصيلها للآخرين، متخلصا من الهيكل التنظيمي ومركزا على أنشطة وعمليات القيمة

المضافة، مستخدما تعريفات لم تكن موجودة مثل اللاحدود، والمستويات المرجعية، وأفضل الممارسات، وأن الضمان الوحيد للحفاظ على الوظيفة هو العميل.

هذا يعني أن نمط القيادة يجب أن يتغير من مرحلة إلى أخرى. لأن تخفيض التكاليف والهندرة والصراخ في العاملين لن يحقق متطلبات المرحلة الجديدة. فقد تغيرت أساليب (جاك ولش) في القيادة، لكن قبضته على المنظمة لم تضعف أبدا. ومن تجربة (ولش) نستنتج أن القيادة تملك أسلحة سرية فتاكة يمكن استخدامها عند الضرورة لتوجيه التغيير في اتجاهات مختلفة تبعا لظروف كل مرحلة. وهذه الأسلحة هي:

*** قوة الشخصية:** وتعني الإرادة والتصميم على الفوز واللباقة، كما تعني القدرة على اكتشاف العاملين الذين يؤمنون بنفس القيم التي يؤمن بها القائد والتخلص من الذين لا يشاركونه نفس القيم، أي أنها القدرة على بناء فريق من العاملين يتسم بالنزاهة، والأمانة، والثقة، وحسن الاستماع، والاحترام.

*** المعرفة بالصناعة والابتكار:** يقول (جوبلز) كلما كبرت الكذبة كلما زاد عدد المؤمنين بها، وهذا هو حال الإدارة المحترفة. فإذا كان مفتاح النجاح في يد الإدارة فإن ما تدعيه سيكون صحيحا، ولكن مفتاح النجاح في الحقيقة في يد العملاء. لذلك فإن الانتقال من صناعة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى يعتبر تناقضا كبيرا، فإرضاء العملاء لا يتم إلا بمعرفة دقائق الصناعة والصبر والقدرة على التجديد والابتكار والإحساس الغريزي بالصناعة، فكيف يتأتى ذلك إذ انتقل المدير من صناعة إلى أخرى كما هو حادث الآن. ونحن نعلم أن مهارات الإدارة تختلف عن خبرات الصناعة.

*** الرقابة بالحاسبات الآلية:** كابينة القيادة في الطائرة تحوي أجهزة تحكم ورقابة تتيح للطيار معرفة كل ما يجري بها، وهذا بالضبط ما نعنيه باستخدام نظام مشابه للطيار الآلي في الرقابة في المنظمات.

*** الدعاية والرقابة من خلال الثقافة:** الرقابة الذاتية النابعة من الإيمان أقوى من الرقابة الخارجية من خلال الهيكل التنظيمي. فالثقافة تربط بين العاملين وهي التي تملي عليهم معايير السلوك، وتفضيل مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد. والثقافة لا تظهر فجأة، ولكن يقوم القائد بصنعها والتحكم فيها. فالقائد يستخدم الثقافة للتبسيط وتوحيد الجهود، وتحقيق التجانس، وإحداث التحول المنشود.

كتب إضافية في البساطة ونهاية الإدارة

1. A Simpler Way. By Margart J. Wheatley and Myron Kellner-Rogers. 1996. 135 Pages
2. Simplicity Wins: How Germany's Companies Succeed. By Gunter Rommel. 1996. 240 Pages
3. Beyond Japanese Management: The End of Modern Times. By Paul Stewart. 1996. 250 Pages
4. Business Without Bosses: How Self-manageing Teams are Building High Performance Companies. By Charles Manz. 1993. 256 Pages

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Managing without Management.

Author: Richard Koch & Ian Godden.

Publisher: Nicholas Breakley.

Pages: 248.

ISBN: 1-85788-165-6.

Date: 1996.